



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

JOCIMAR ALVES DE MACÊDO

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO
INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA NO COTIDIANO DOS
SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO CAMPUS
SAMAMBAIA.**

Brasília
2016

JOCIMAR ALVES DE MACÊDO

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO
INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA NO COTIDIANO DOS
SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO CAMPUS
SAMAMBAIA.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* MBA em Gestão Pública.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Siegrid Guillaumon Dechandt

Brasília
2016

JOCIMAR ALVES DE MACÊDO

**A importância do Planejamento Estratégico do Instituto Federal de
Brasília no cotidiano dos servidores técnicos administrativos do
Campus Samambaia.**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* MBA em
Gestão Pública

Orientador: Prof^a. Dr^a. Siegrid Guillaumon
Dechandt

Brasília, 02 de setembro de 2016.

Banca Examinadora

Prof^a. Dr^a. Ida Claudia Pessoa Brasil

Prof^a. Dr^a. Tania Cristina da Silva Cruz

RESUMO

O Planejamento Estratégico é de fundamental importância para o desenvolvimento de qualquer organização. O estabelecimento de diretrizes permite que as ações da organização possam conduzir ao alcance dos objetivos determinados. Dentre as diversas etapas que fazem parte do Planejamento Estratégico estão presentes a Visão - que expressa o ponto máximo do patamar na qual a empresa almeja para seu futuro; a Missão: que determina a razão de ser da empresa. Ambas servem de alicerce para se atingir os Objetivos Organizacionais, pautados por meio de princípios e valores compartilhados entre todos os envolvidos. Para analisar essa influência foi adotada a metodologia de pesquisa exploratória qualitativa por meio de estudo de caso. Este estudo teve o objetivo de analisar a importância do Planejamento do Instituto Federal de Brasília no cotidiano dos servidores técnico-administrativos do *Campus* Samambaia em relação aos elementos Missão, Visão, Valores e Objetivos. Sua devida compreensão, divulgação e aplicação são essenciais para se buscar a excelência, e, no caso do setor público, garantir a efetividade das ações sociais. Pode-se concluir, com algumas importantes ponderações durante o estudo, que tais elementos influenciam e provocam efeitos na motivação e no desenvolvimento das atividades dos servidores em questão e para a gestão organizacional do referido Instituto.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Missão. Visão. Valores. Objetivos.

ABSTRACT

Strategic Planning is of fundamental importance for the development of any organization. The guidelines setting allows the actions of the organization can lead to the achievement of certain goals. Among the various steps that are part of the Strategic Plan are present Vision - expressing the highest point of the level at which the company aims for their future; Mission: determining the reason for the company. Both serve as the foundation to achieve the organizational goals, guided by principles and values shared by all involved. To analyze this effect was adopted the exploratory qualitative research methodology through case study. This study aimed to analyze the importance of the Federal Institute of Brasilia Planning in everyday technical and administrative staff of Campus Fern in relation to the mission elements, Vision, Values and Goals. Their proper understanding, dissemination and application is essential to strive for excellence, and in the case of the public sector to ensure the effectiveness of social actions. It can be concluded, with some important considerations during the study, that these elements influence and cause effects on motivation and development of the activities of the servers in question and the organizational management of this Institute.

Key words: Strategic Planning. Mission. Vision. Values. Objectives.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – VISÃO TEÓRICA	8
1.1 Histórico	8
1.2 O Planejamento na Esfera Governamental	9
1.3 Conceitos centrais	11
1.4 Elementos do Planejamento: Missão, Visão, Valores e Objetivos.....	12
1.4.1 Missão	12
1.4.2 Visão.....	15
1.4.3 Princípios e Valores	16
1.4.4 Objetivos Organizacionais	19
1.5 Metodologia	22
2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	25
2.1 O Instituto Federal de Brasília.....	25
2.1.1 Estrutura Administrativa.....	26
2.1.2 Planejamento Estratégico do IFB.....	27
2.1.3 Missão, Visão, Valores e Objetivos do IFB.....	27
2.2 Perfil dos Colaboradores do IFB.....	29
2.3 Sobre o Planejamento	31
2.4 Sobre a Missão	34
2.5 Sobre a Visão.....	37
2.6 Sobre os Valores	39
2.7 Sobre os Objetivos	41
CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE A - Questionário	49
ANEXO A – Resumo de Vagas	53
ANEXO B – Demais Objetivos Estratégicos IFB	54

INTRODUÇÃO

A exigência da prestação de serviços públicos que proporcionem o atendimento das necessidades da sociedade faz com que o Poder Público engaje todos os seus recursos disponíveis a fim de atender tais demandas, para isso, o uso do Planejamento Estratégico (PE) faz-se necessário para nortear as ações dos diversos órgãos e entidades da Administração Pública.

Organizações que não investem em planejamento agem levadas pelos “ventos”, sem pró-atividade e perspectiva de conseguir influenciar nas decisões que devem ser tomadas para melhorar seu *status quo* e conseguir manter o controle de sua atuação. Embora tenha suas características peculiares, o planejamento é essencial para setor público assim como é para o setor privado.

O ponto de partida do PE é a definição da sua Missão e da Visão, para saber o porquê a empresa existe e aonde ela pretender chegar. Estes itens fazem referência a qualquer ação que a entidade pretende tomar em relação a sua gestão, seu objetivo de existência ou de manutenção.

Todos os demais processos que precisam ser desenvolvidos dentro do Planejamento Estratégico tais como definição de Objetivos e criação de Valores, devem estar voltados ao cumprimento da razão de existir da organização, no caso sua Missão, e aonde ela pretender chegar ou se posicionar no futuro, entendendo-se por Visão.

Ante ao exposto esta pesquisa se desenvolve para responder a seguinte questão: Sendo o Planejamento Estratégico um componente fundamental para qualquer organização, qual a importância do Planejamento Estratégico do IFB no cotidiano dos servidores técnicos administrativos do Campus Samambaia?

O objetivo geral desse trabalho é: Compreender a importância dos elementos Missão, Visão, Valores e Objetivos do Planejamento do Instituto Federal de Brasília (IFB) nas atividades de gestão do órgão sob a ótica dos servidores técnicos administrativos do Campus Samambaia.

Os objetivos específicos pretendidos com o trabalho são os de: Conceituar os elementos do Planejamento Estratégico e verificar a aderência do Planejamento do órgão com as teorias dos autores referenciais; Conhecer a opinião

dos servidores sobre Planejamento; Analisar o entendimento da Missão da organização por parte dos servidores; Analisar a influência da Visão no desempenho das atividades do órgão; Identificar quais valores são mais importantes na percepção dos servidores e examinar a percepção da participação do servidor na consecução dos objetivos do IFB.

A pesquisa será de natureza exploratória qualitativa e tem como estratégia metodológica o estudo de caso único a ser aplicado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB) no *Campus* Sambambaia, utilizando-se de diversas técnicas de coleta de dados: por meio de questionário, análise documental e bibliográfica.

Este estudo justifica-se pela importância do Planejamento Estratégico das organizações estar adequado à realidade das demandas sociais e ser flexível às mudanças para realizar seus objetivos e direcionar o público interno para atender às necessidades, desejos e expectativas dos cidadãos.

Para este acadêmico será a oportunidade de assimilar os conhecimentos obtidos durante o curso por meio da aplicação e desenvolvimento das competências adquiridas pela especialização por meio deste projeto de pesquisa bem como apresentar os resultados da pesquisa à Autarquia para que desperte a reflexão do corpo diretivo sobre o tema.

1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – VISÃO TEÓRICA

1.1 Histórico

Neste capítulo será apresentado o contexto histórico sobre planejamento, a referência do assunto no setor público e os principais conceitos pertinentes em relação à estratégia e seu relacionamento com as empresas e organizações.

Chiavenato (2003) apresenta a evolução da competição estratégica em diversas fases na qual os negócios tem interface: Tem início com a Revolução Industrial aonde começam a competição nos negócios no mercado de commodities evoluindo no início do século XX com a produção em massa de Henry Ford. A contribuição acadêmica foi fundamental: em 1912 onde surge a cadeia de Teoria dos Negócios, na Harvard University;

Segundo Chiavenato (2003), após a Segunda Guerra Mundial, surgem os primeiros conceitos tradicionais de planejamento estratégico transferidos da área militar para o mundo empresarial. Na década de 1960 surge a análise *SWOT*, ou “modelo de Harvard”, como ferramenta de diagnóstico na elaboração da estratégia empresarial. A análise SWOT se baseia na análise interna dos pontos fortes e fracos da organização (*strengths and weaknesses*) e das oportunidades e ameaças do ambiente externo (*opportunities and threats*).

Ainda de acordo com Chiavenato (2003), subsequentemente, foram criadas as unidades estratégicas de negócios por Ansoff e Steiner, que consistem em modelos de planejamento estratégico que até hoje servem de base para a formulação de estratégias empresariais. A Fase de ouro do planejamento estratégico atingiu seu auge nos anos 70. A recessão do início da década de geraram críticas ao planejamento estratégico no setor privado foi seguida por uma adaptação da metodologia ao setor público e ao terceiro setor seguindo com o conceito de competência essencial (*core competence*) de Hamel e Prahalad.

Com a globalização, cujas características são as fortes mudanças e a concorrência feroz, o planejamento estratégico está se tornando indispensável para o sucesso organizacional. A diferença é que o planejamento estratégico tende a se

tornar contínuo e ininterrupto, deixando de ser rígido para se tornar flexível e adaptável; deixa de ser monopólio da alta direção para alcançar o compromisso e a dedicação de todos os membros da organização.

1.2 O Planejamento na Esfera Governamental

Matias-Pereira e Berbert (2008, p. 115) apud Pereira (2012, p. 138) sobre o tema planejamento na esfera governamental discorrem:

Verifica-se que nas últimas três décadas, as práticas do planejamento estratégico passaram a ser aplicadas de forma mais consistente nas organizações públicas, a partir das reformas dos órgãos do Estado orientadas sob o enfoque do modelo gerencial, que passou a dar ênfase aos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade governamental.

Na Esfera Federal, o Planejamento está entre um dos princípios fundamentais que regem as atividades da Administração Pública, conforme disposições dos Arts. 6º e 7º do Decreto 200 de 1967:

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

I - Planejamento.

[...]"

Art. 7º A ação governamental obedecerá a **planejamento** que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas elaborados, na forma do Título III, e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos básicos:

- a) plano geral de governo;
- b) programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual;
- c) orçamento-programa anual;
- d) programação financeira de desembolso.

No plano Constitucional, a importância do Planejamento é elencada no Art. 165 quando trata da responsabilidade e do Poder Executivo pelo processo de planejamento e orçamento:

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

- I - o plano plurianual;
- II - as diretrizes orçamentárias;

III - os orçamentos anuais.

Por meio destes instrumentos, o Estado poderá, segundo o Almanaque do Planejamento:

(...) prever como e por que deve-se entregar determinados bens e serviços à população, e que caminho o país deve trilhar para chegar onde pretende. Esta é a missão primeira do ato de planejar segundo as leis brasileiras e premissa essencial do PPA, seu monitoramento e avaliação.

Após instituição destes instrumentos, o Plano Plurianual (PPA) passa a ser o principal instrumento de planejamento governamental de médio prazo e estabelecerá de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada, norteando as demais leis e ações orçamentárias estatais.

No que diz respeito ao contexto da ordem econômica e financeira, A Constituição Federal de 1988 em seu art. 174, §1º aborda o seguinte:

Art. 174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e **planejamento**, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.

§ 1º A lei estabelecerá as diretrizes e bases do planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado, o qual incorporará e compatibilizará os planos nacionais e regionais de desenvolvimento.

Conforme explica o Almanaque do Planejamento:

Quando um governo planeja, os propósitos devem ser claros e compatíveis com os princípios e diretrizes estabelecidos pela Constituição, emanada da soberania popular. Neste sentido, o planejamento público é diferente do privado, pois os resultados do segundo são medidos pelo lucro empresarial.

Paludo e Procopiuk (2014, p. 86) complementam que:

O planejamento é uma ferramenta que os governos e os gestores públicos têm para transformar uma realidade social – atendendo a uma demanda ou solucionando problemas (nacionais, regionais ou locais) de forma racional, eficiente, eficaz e oportuna.

Dessa forma, o Planejamento Estratégico pode ser utilizado como um instrumento para gerenciar as ações que levam aos objetivos como os almejados no Plano Plurianual, em suas depurações temáticas.

1.3 Conceitos centrais

A estratégia está ligada ao comportamento sistêmico e holístico e a capacidade de adaptação da organização em relação aos seus objetivos estratégicos definidos a longo prazo. Ela depende de conceitos como missão e visão organizacional para ser formulada e entendida por todos os membros da organização.

O planejamento estratégico é a maneira pela qual a estratégia é articulada e preparada. Ela é definida quase sempre como uma resposta organizacional às demandas ambientais. O grande desafio dos administradores está em gerenciar a organização em um ambiente altamente complexo influenciado por incontáveis variáveis que podem desfazer o trabalho de meses de planejamento em apenas alguns dias, dependendo das circunstâncias.

Conceituar planejamento estratégico é tão complexo quanto administrar de maneira estratégica. Cada autor conceitua com uma abordagem diferente, mas todos os conceitos são interligados ao que vive o ambiente organizacional.

Em Chiavenato (2003, p. 39) encontram-se as seguintes definições:

“Estratégia empresarial é um plano-mestre abrangente que estabelece como a organização alcançará sua missão e os seus objetivos.”. (WHEELLEN & HUNGER, 1989 apud CHIAVENATO, 2003)

“Estratégia empresarial significa um padrão de objetivos e principais políticas para alcançá-los, expresso de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser.”. (ADREWS, 1971 apud CHIAVENATO, 2003)

“Estratégia empresarial pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos básicos à longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas.”. (CHANDLER, 1976 apud CHIAVENATO, 2003)

“Estratégia empresarial é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente.”. (QUINN, 1992 apud CHIAVENATO, 2003)

Estratégia empresarial significa a vantagem competitiva. O único objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa significa a tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação a dos seus concorrentes, da maneira mais eficaz.”. (OHMAE, 1982 apud CHIAVENATO, 2003).

Planejamento estratégico é o processo contínuo de sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.”. (DRUCKER 1984 apud CHIAVENATO, 2003).

O planejamento estratégico é um processo no qual se busca tomar decisões atuais baseadas nas análises realizadas no processo de elaboração em consonância com objetivos e propósitos organizacionais. Deve ser flexível e de avaliação constante a fim de mensurar se os resultados esperados foram alcançados.

1.4 Elementos do Planejamento: Missão, Visão, Valores e Objetivos

1.4.1 Missão

A Missão é considerada, para diversos autores, o primeiro passo a ser tomado após a definição e delimitação do negócio dentro do Planejamento Estratégico, embora Tavares (2000) aborde que a Visão deva ser o passo seguinte. Chiavenato (2003, p. 58) apresenta: “Ao consolidar o primeiro grande conjunto de conhecimentos sobre a organização, a declaração da missão pode representar também o primeiro esboço da definição do negócio.”.

Para Chiavenato (2003, p. 55), o conceito de missão organizacional é “a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Ela refere-se ao papel da organização dentro da sociedade e significa sua razão de ser e de existir.”.

A declaração da missão organizacional é a formalização do estabelecimento da missão e deve ser compreensível e aplicável a todos os envolvidos: clientes e a sociedade em geral, o corpo organizacional: os colaboradores, e os acionistas – empreendedores ou donos do negócio.

Tavares (2000, p. 180) apresenta a principal diferença entre Visão e Missão: “Visão estabelece aonde a organização quer chegar, a missão delimita sua atuação no espaço de negócio escolhido.”. Deve assegurar a unicidade e significado aos seus propósitos promovendo as ações que a empresa pretende desempenhar em relação ao seu ambiente de negócio.

A importância da missão é colocada por Tavares (2000, p. 181) como critério geral para orientar a tomada de decisão, definir objetivos e ajudar a escolha das decisões estratégicas, e tem como aliado a visão e ao negócio da empresa.

Kotler (1980, p. 83) apud Oliveira (1999, p. 71) coloca que “a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço.”. Esta premissa está ligada aos cuidados que devem ser tomados na elaboração da declaração da missão.

Oliveira (1999, p. 71) relaciona missão como “a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação ‘de onde a empresa quer ir’. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”, ou seja, dentro do ambiente de mercado.

A definição da missão da empresa é o ponto de partida para definição das estratégias que a empresa pretende executar. A orientação proporcionada pela missão muitas vezes está ligada intimamente com os motivos pela qual o empreendedor resolveu criar o seu negócio.

A formulação da missão segundo Costa (2004, p. 36) deve responder a perguntas como: qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?

A missão é expressa para a própria organização e para a sociedade por meio da declaração de missão. Ela deve responder e atender a questões genéricas da sociedade, ter uma dimensão das principais competências da empresa e ser

capaz de elucidar a individualidade em seu propósito de existência, devendo manter coerência com o histórico, o presente e o futuro da instituição.

Sobre a questão Drucker apud Vasconcelos (2001) complementa:

Definir a Missão de uma empresa é difícil, mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada, visando um desempenho ótimo...

A missão deve ser adaptável ao ambiente na qual está inserida para poder se adequar e ser atualizada de acordo com a situação, sendo ela provocada por mudanças políticas, culturais ou econômicas. Por meio dela é possível proporcionar suporte para as ações atuais que refletirão no futuro da empresa e no alcance da visão.

A missão é submetida a uma mudança gradual geralmente de longo prazo. Mas em alguns casos pode acontecer rapidamente. Geralmente é influenciada por mudanças na estrutura de negócios da empresa, diversificação de produtos, crescimento no mercado, entre outros (WRIGHT et alli, 2000).

Tem-se que a missão organizacional deve atender a demandas genéricas da sociedade compartilhando seus pressupostos básicos em todo ambiente interno, com vistas a proporcionar a manutenção e a evolução do seu negócio. Chiavenato (2003, p. 56) complementa “a formulação da missão é eficaz quando consegue definir a individualidade da organização ou personalidade própria para o negócio [...]”.

A missão necessita expressar significado e representar fielmente a razão de existir da organização. Além disso, é fulcral que haja alinhamento entre aquilo que é expresso com aquilo que é efetivamente executado, ou seja, é preciso que a missão represente de fato a razão de ser da organização e seja compreendida e aplicada em seu dia a dia, principalmente pelos seus colaboradores.

1.4.2 Visão

A Visão – ou visão organizacional, ou ainda visão do negócio – é o sonho onde a organização pretende chegar. Deve ser desafiador e ao mesmo tempo realista, para que gere o impacto e a motivação necessária para seu alcance.

A visão está ligada intimamente à emoção e aos motivos da criação de determinada organização. Para tanto, o conhecimento do negócio e a sensibilidade com a integração com os fatores macro ambientais são fundamentais para poder propor aonde a organização pretende chegar no futuro, por meio da execução e ligação com a missão organizacional.

Chiavenato (2003, p. 64) apresenta que visão é “a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios.”. A visão deve esclarecer a todos os envolvidos a direção do negócio descrevendo uma condição futura capaz de motivar e determinar um foco a ser alcançado.

Oliveira (1999, p. 82) apresenta uma relação de conceitos em relação à visão de diferentes autores e épocas sobre o tema:

“Articulação das aspirações de uma empresa a respeito de seu futuro.”.(HART, 1994, p. 8)

Clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa (HAX e MAILUF, 1984: 17)

“Algo que se vislumbra para o futuro desejado da empresa.”. (QUIGLEY, 1993, p. 4)

“Idealização de um futuro desejado para a empresa.”. (COLLINS e PORRAS, 1993, p. 10).

Como conceito da obra, o mesmo autor coloca a visão como “os limites que os proprietários e executivos conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”, proporcionando assim o delineamento do planejamento estratégico a ser elaborado e implantado na empresa. (OLIVEIRA, 1999, p. 82).

Nota-se que a relação da visão está ligada ao futuro da empresa e como coloca Tavares (2000, p. 175) “é uma projeção do lugar ou espaço que se pretende

que a organização venha ocupar no futuro e, a partir da articulação das aspirações de seus componentes no presente, imaginar o tipo de projeto necessário para alcançá-lo.”.

É possível destacar que a Visão complementa a Missão, onde a primeira está focalizada no futuro, inspira e motiva toda a empresa, enquanto a Missão mantém o foco para as ações do presente dando o rumo à empresa para o futuro. Além disso, ela orienta os objetivos e os investimentos a serem realizados pela organização.

Por seu valor motivacional e inspiracional é fundamental que a Visão seja amplamente difundida entre os colaboradores da organização, que ela seja alcançável para que as ações estratégicas possam promover a conexão entre os demais elementos de forma realista e eficaz. A visão deve ser entendida como um sonho possível, uma realidade que pode ser alcançada no futuro.

1.4.3 Princípios e Valores

Assim como o ser humano, uma organização é dotada de princípios e valores que norteiam suas decisões e seu comportamento, independentemente do ambiente externo. Muitas vezes esses dogmas são absorvidos pela cultura na qual a empresa faz parte, por meio dos seus fundadores ou daqueles que mantém alguma relação com a organização.

Chiavenato (2003, p. 69) expõe: “o conjuntos de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de longo prazo” referem-se aos princípios e valores organizacionais. E complementa: “São ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas da organização.”.

As crenças básicas organizacionais servem de alicerce para solução de problemas, conflitos ou na tomada de decisão, baseados em valores implícitos ou explícitos dentro da empresa ao longo do tempo.

A Missão e os princípios funcionam como um alicerce para as ações que são tomadas pela empresa. Enquanto a Missão é responsável por atuar como um

guia que direciona as ações, os princípios servem de balizamento para o comportamento e as decisões da empresa. (VASCONCELOS FILHO 2001 p. 138)

Costa (2004, p. 38) define princípios como “pontos e tópicos que a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer.”. Podem estar expressos como código de ética ou carta de princípios, credo ou profissão de fé, declarando as crenças básicas da organização.

Neste quesito estão impostos valores como a ética e o moral, que devem ser atendidos e respeitados integralmente. Como exemplo podem ser citadas a honestidade, a lisura, fidelidade aos compromissos assumidos. Costa (2004, p. 38) salienta que caso não sejam cumpridos os princípios organizacionais, os mesmos tratam-se, casualmente, de conveniências ou mesmo costumes da empresa.

Os valores organizacionais são virtudes voltadas à execução das atividades cotidianas e tem grande influência na percepção da sociedade. Writh et alli (2000, p. 55) apresenta que “em um sentido empresarial, esses valores traduzem uma ênfase sobre o empreendimento e na crença de que o sucesso das pessoas só é limitado por suas próprias ambições, energias e habilidades.”.

Em sentido mais amplo, os valores estão relacionados com a cultura organizacional, que por sua vez estão ligados à natureza humana. Tavares (2000, p. 84) define o contexto em termos gerais, com a cultura abrangendo normas do grupo ou formas tradicionais de comportamento que são desenvolvidos pelas pessoas ao longo do tempo, que são recorrentes de padrões de comportamento visíveis ou inconscientes.

Em Chiavenato (2003, p. 69) “valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes da organização, como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio ambiente.”. Costa (2004, p. 38) comparara princípios como o alicerce de um edifício e valores como as paredes internas do prédio.

Ambos os conceitos são complementares e possuem níveis de natureza, grau, e importância diferenciados. As organizações que se baseiam no cumprimento de seus princípios e crenças no desempenho de suas atividades constroem seu desenvolvimento em consonância com seus valores organizacionais de forma sólida e contínua, desde que estes estejam condizentes com a realidade do ambiente.

Tavares (2004, p. 302) expõe que a visão e a tomada de decisões devem ser ancoradas em valores para dar significado aos membros da organização, pois esse vínculo evita que o senso de propósito seja imoral ou antiético.

O senso de direção das pessoas é expresso por meios dos valores na qual as pessoas acreditam ou se identificam. Para isso eles precisam ser específicos, públicos e de amplo acesso, claros para permitir sua compreensão, obrigatórios para orientar o comportamento geral e possíveis de reformulação (TAVARES, 2000 p. 302).

Embora todo o escopo estratégico possa ser alterado, os princípios e valores permanecem, em sua maioria, inalterados, pois, a mudança destes é mais difícil de ser realizada por questões de pequena relevância. Fatores culturais como a responsabilidade socioambiental pode, por exemplo, ao longo dos anos ser um fator que impulsiona a mudança em determinados valores.

A organização dotada de princípios e valores norteadores consegue desenvolver seu planejamento estratégico de forma eficaz. Tavares (2000, p. 300) complementa: “Quando os princípios são aplicados consistentemente, tornam-se hábitos comportamentais, que capacitam à transformação fundamental de indivíduos, de relacionamentos e de organizações.”.

Entende-se, de acordo com a teoria, que princípios e valores têm conceitos complementares e, para este trabalho, foram designados apenas como valores e que estes fazem parte da cultura organizacional e funcionam como pilares para as ações e decisões no contexto de gestão e execução.

Os valores devem ser compartilhados e internalizados por seus colaboradores como força-motriz para a execução das atividades cotidianas. Os valores são capazes de influenciar o comportamento das pessoas na organização, por isso, deve haver relação íntima entre fundamentos que são vivenciados com aqueles que foram estabelecidos pela organização, afinal são as pessoas quem os colocam em prática.

1.4.4 Objetivos Organizacionais

Para que o planejamento estratégico seja eficaz é primordial que ele seja implementado. Os objetivos organizacionais são o alvo a ser atingido quando do desenvolvimento estratégico e em relação às ações da empresa perante o mercado e ao seu âmbito interno.

Tavares (2000, p. 362) define objetivos como:

Alvos que deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade, por meio da canalização de esforços e recursos ao longo de períodos predefinidos. [...] Esses podem abranger a dimensão externa e interna da organização. Suas funções devem ser claramente compreendidas, suas fontes oportunamente utilizadas e sua abrangência, prazos e forma estabelecidos a priori.

A razão da existência de objetivos está ligada com a razão de existir da empresa bem como aonde ela pretende chegar. O objetivo organizacional é uma determinada situação que a empresa deseja alcançar em um determinado período. Chiavenato (2003, p. 71) aborda: “quando um objetivo é atingido, ele deixa de ser a imagem orientadora da organização e é assimilado à organização como algo real e atual.”.

Oliveira (1999, p. 146) conceitua objetivos como “o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. Na realidade, o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final.”.

É importante abordar a diferença entre objetivo e meta, esclarecida por Costa (2004, p. 200): “Objetivos são valores quantitativos ou qualitativos a serem mantidos num dado período de tempo. Metas são valores quantitativos ou qualitativos a serem atingidos num certo momento estabelecido.”.

A complexidade organizacional está refletida na definição dos objetivos organizacionais. Assim como administrar uma empresa requer do gestor um tratamento holístico da empresa, a definição de objetivos deve englobar todas as áreas na qual se desejam resultados e especificar, temporizar e quantificar claramente o que se é requerido.

As fontes de definição de objetivos são discriminadas por Calixta (2000, p. 365) com o cenário macroambiental, a análise do ambiente competitivo, dos

relacionamentos, das estratégias selecionadas pela organização, do seu estilo de gestão, baseados na sua visão e missão.

Tavares (2000, p. 362) apresenta a dinâmica que a organização precisa para lidar com as dimensões externas e internas para definição de objetivos. No nível externo deve se considerar como perspectiva os consumidores, clientes e usuários, a otimização das relações, com parceiros e fornecedores, e a comunidade e o meio ambiente, no atendimento das demandas da comunidade.

No nível interno os objetivos devem viabilizar o cumprimento dos objetivos estipulados no nível externo, contemplando a inovação e a aprendizagem; a valorização do capital humano, tal como retenção, desenvolvimento, motivação; o tratamento das finanças: fluxo de caixa, captação de recursos; e por fim produção: redução de custos, aumento da produtividade.

As funções dos objetivos organizacionais são abordadas por Chiavenato (2003, p. 71):

- Apresentam uma situação futura: estabelecendo linhas mestras para a atividade organizacional.
- Constituem uma fonte de legitimidade: que justifica as atividades da organização e até mesmo sua existência;
- Servem como padrões: a qual os envolvidos podem avaliar o êxito da organização, sua eficiência e seu rendimento em relação aos objetivos pretendidos.
- Servem como unidade de medida: para comparar a produtividade e o sucesso da organização em relação ao tempo ou a concorrência;
- Funcionam como aglutinadores de esforços: elementos de convergência de atividades e de direcionamento de esforços.

Os objetivos organizacionais devem estar em consonância com a realidade visto que grandes e constantes mudanças ocorrem na sociedade de forma dinâmica. Os objetivos não são únicos, pois necessitam satisfazer uma grande quantidade de requisitos impostos pelos *stakeholders* e pela sociedade.

Eles podem ser classificados em relação ao prazo como (TAVARES, 2000, p. 367):

- Objetivos a longo prazo: em geral, o mais importante e o de maior abrangência da organização. Considerado na maioria das vezes como o objetivo geral.
- Objetivos a médio prazo: estabelecido por meio do parcelamento do objetivo a longo prazo, muitas vezes chamados objetivos táticos ou operacionais.
- Objetivos a curto prazo: correspondem à decomposição dos objetivos de médio prazo, dando-se no dia-a-dia da organização. Em algumas organizações, são descritos em termos de metas ou mesmo de atividades.

A operacionalização dos objetivos deve ser consistente na alocação de recursos necessários à implantação e sua execução, bem como serem claramente explícitos e flexíveis, se após analisados não atingirem o rumo previsto (CALIXTA, 2000, p. 72).

A formalização dos objetivos deve estar contida em um plano estratégico ou plano de ação, que deverá dispor das condições necessárias para implementar e mensurar as conquistas de resultados esperados pela organização em sua gestão estratégica.

É de fundamental importância que os objetivos sejam adequados à realidade organizacional, considerando seu ambiente interno e externo e que sejam fielmente compreendidos para que exerçam influência nas atividades cotidianas. A participação dos executores na elaboração dos objetivos pode representar maior significado e envolvimento nas ações em busca de seu alcance.

Conforme apresentado, os elementos do Planejamento Estratégico são intrinsicamente relacionados e exercem encadeamento entre seus conceitos e finalidades. O plano estratégico bem elaborado representa o elo entre a Missão, a Visão, os Valores e Objetivos estratégicos para que possam fundamentar as ações e atividades rotineiras da vida da organização e de seus componentes.

A seguir serão apresentadas as informações conjunturais sobre o IFB e os aspectos metodológicos utilizados para a realização e consecução deste estudo de caso, que busca compreender a importância do Planejamento Estratégico do órgão para os servidores do Campus Samambaia.

1.5 Metodologia

Este trabalho está baseado em um estudo de caso que pretende compreender a importância dos elementos Missão, Visão, Valores e Objetivos Planejamento Estratégico do IFB no cotidiano dos servidores técnico-administrativos do *Campus* Samambaia, realizado por meio de pesquisa exploratória qualitativa.

A pesquisa foi realizada no período compreendido entre os dias 07 e 15 de julho de 2016 e foi disponibilizada por meio da ferramenta online Google Formulários (Google Forms), onde foram compiladas as questões e as respectivas respostas.

Foi utilizado o domínio “etfbsb.edu.br”, do ambiente institucional e a divulgação realizou-se através de e-mail direcionado exclusivamente aos servidores técnicos: “tecnicos.csam@ifb.edu.br”, universo desta pesquisa, após anuência da diretoria do órgão.

Dos 41 servidores técnicos administrativos que se encontram registrados na gestão de pessoas do órgão, apenas 20 responderam ao questionário dentro do prazo estipulado. Ressalta-se que na proposta da pesquisa optou-se por não identificação do nome do respondente, elemento intencional para promover a racionalidade e reduzir a subjetividade por parte deste pesquisador.

Dentre as razões que limitaram o alcance integral do universo na distribuição do questionário, na percepção deste pesquisador, podem se encontrar: ausências por motivo de férias ou outras licenças legais, não recebimento e leitura do e-mail ou mero desinteresse pelo objeto da pesquisa.

O modelo no formato impresso do questionário está disponibilizado no Apêndice A. Os dados sobre o universo amostral fornecido pela Coordenação de Gestão de Pessoas do IFB *Campus* Samambaia estão dispostos no Anexo A.

O questionário dessa pesquisa foi estruturado com base na segmentação do tema em categorias analíticas atreladas aos objetivos específicos e indicadores respectivos, conforme quadro a seguir:

Quadro 2 – Metodologia da Pesquisa

Metodologia da Pesquisa				
Modalidade: Estudo de Caso				
	Conceito	Categorias Analíticas	Objetivos Específicos	Indicadores
Estratégia	Planejamento Estratégico (PE)	Planejamento Estratégico (maneira pelo qual a estratégia é articulada e preparada)	Conhecer a opinião dos servidores sobre Planejamento	Importância Planejamento Conhecimento
		Missão (Razão de ser da organização)	Analisar o entendimento da Missão da organização por parte dos servidores	Percepção
		Visão (Patamar futuro na qual a organização deseja chegar)	Analisar a influência da Visão do desempenho das atividades do órgão.	Motivação Alcance da Visão
		Valores (crenças e ideais que norteiam as atividades da organização)	Identificar quais valores são mais importantes na percepção dos servidores.	Importância
		Objetivos (Alvos organizacionais definidos no Planejamento Estratégico)	Examinar a percepção da participação do servidor na consecução dos objetivos do IFB	Inclusão Influência dos elementos estratégicos Participação

Fonte – Produzido pelo autor do trabalho

Adiante serão apresentados os dados coletados durante a pesquisa, iniciando com a caracterização do perfil dos participantes que responderam ao questionário, seguidos das tabulações obtidas nas categorias analíticas supracitadas com suas respectivas análises.

2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

2.1 O Instituto Federal de Brasília

O Instituto Federal de Brasília (IFB) foi criado a partir da transformação da Escola Técnica Federal de Brasília, em dezembro de 2008, por meio da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008 e que, junto com outras instituições de todo o país, formam a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – instituída pela mesma lei.

O IFB é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação que oferta, gratuitamente, educação profissional, formação técnica de nível médio e cursos superiores de graduação e pós-graduação em diversas áreas e tem a seguinte definição e competência legal:

Art. 2º Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei.

§ 1º Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os Institutos Federais são equiparados às universidades federais.

§ 2º No âmbito de sua atuação, os Institutos Federais exercerão o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais.

§ 3º Os Institutos Federais terão autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior, aplicando-se, no caso da oferta de cursos a distância, a legislação específica.

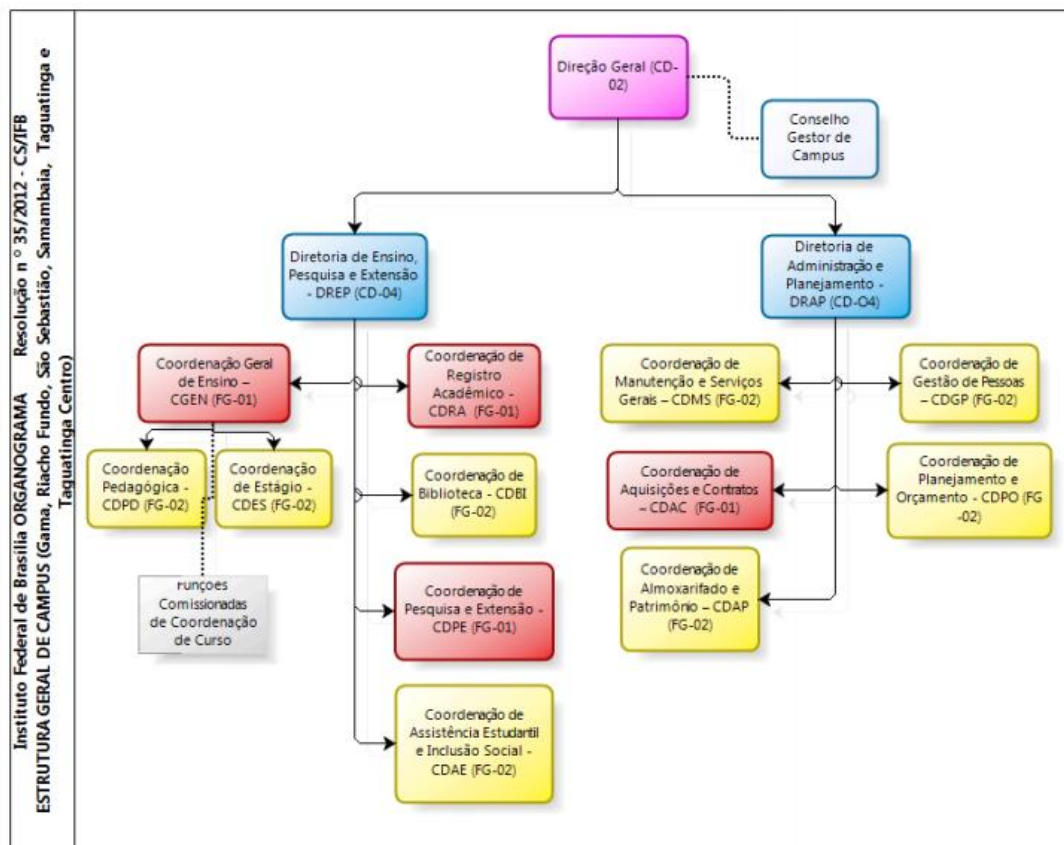
Sua sede está localizada em Brasília, além de possuir dez *Campi* em outras regiões administrativas, sendo elas: Brasília, Ceilândia, Estrutural, Gama, Planaltina, Riacho Fundo, Samambaia, São Sebastião, Taguatinga e Taguatinga Centro. De acordo com o site da instituição, essa estrutura multicampi permite “fixar-

se em vários eixos tecnológicos, diversificando seu atendimento, de conformidade com a vocação econômica das regiões administrativas do Distrito Federal.”.

2.1.1 Estrutura Administrativa

A Resolução interna nº 35 de 2012 estabelece o organograma da Reitoria e dos respectivos *Campi*, este último apresentado para ilustrar a estrutura da unidade do Campus que será analisado nesta pesquisa.

Figura 1 – Estrutura Geral de Campus - Organograma



Fonte:

http://www.ifb.edu.br/attachments/article/2985/ORGANOGRAMA_RESOLU%C3%87AO%2035_2012.pdf

2.1.2 Planejamento Estratégico do IFB

O Planejamento Estratégico do órgão é instrumentalizado pelo documento chamado Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e trata-se de uma exigência do Ministério da Educação (Decreto 5.773/2006) para organização das Instituições de Ensino Superior (IES) e foi construído de forma coletiva com a participação de discentes, docentes, técnicos, servidores e a comunidade.

O PDI obedece a diversos dispositivos legais que estão vinculados ao processo regulatório de Cursos Superiores e o documento vigente corresponde ao período 2014 – 2018, que apresenta em seu capítulo introdutório o seu conteúdo:

Esse documento contempla o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção dos padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deve apresentar um quadro resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar a situação atual e futura após a vigência do PDI (MEC, 2007), para o período de cinco anos (2014-2018)

2.1.3 Missão, Visão, Valores e Objetivos do IFB

Serão transcritos, na íntegra, os elementos estratégicos constantes no PDI 2014-2016:

Missão

Oferecer ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, por meio da inovação, produção e difusão de conhecimentos, contribuindo para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável, comprometidos com a dignidade humana e a justiça social.

Visão

Até 2018, consolidar-se no Distrito Federal como instituição pública de Educação Profissional e Tecnológica de qualidade inclusiva e emancipatória, articulada em rede e com a comunidade.

Valores

- *Ética;*
- *Educação como bem público gratuito e de qualidade;*
- *Formação crítica, emancipatória e cidadã;*
- *Gestão democrática: transparência, participação, autonomia, pluralismo e integração;*
- *Respeito à diversidade e à dignidade humana;*
- *Promoção da inclusão;*
- *Inovação;*
- *Sustentabilidade econômica e socioambiental*

Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos do IFB coadunam com os objetivos da Instituição definidos na Lei nº 11.892, de 2008, a saber:

- I. ministrar educação profissional técnica de nível médio;
- II. ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade;
- III. realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;
- IV. desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;
- V. estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional¹; e
- VI. ministrar em nível de educação superior: cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;
- VII. cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;
- VIII. cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;
- IX. cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento; e
- X. cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica.

Segundo o PDI 2014-2018:

Os objetivos estratégicos componentes do Mapa Estratégico do IFB são declarações de iniciativas que serão adotadas pela Instituição para direcionar o caminho a ser seguido para o alcance da Missão e materialização da Visão estabelecidas.

Os objetivos estratégicos do IFB foram segmentados em três eixos temáticos: Educação, Relação Institucional e Gestão. Abaixo são apresentados os objetivos estratégicos do órgão no que diz respeito à Gestão – foco deste trabalho, os demais estão discriminados no Anexo B deste trabalho:

Quadro 1: Objetivos Estratégicos do eixo temático de Gestão

Consolidar a gestão democrática do IFB por meio do fortalecimento dos canais de participação da comunidade interna e externa	Ampliar e consolidar a participação da comunidade interna e externa na busca da consolidação do IFB como um <i>locus</i> privilegiado para a consolidação dos princípios republicanos e constitucionais.
Fomentar e aprimorar o uso da tecnologia da informação e comunicação	Oferecer recursos inovadores de tecnologia da informação para atender a comunidade do IFB.
Implantar Orçamento Participativo	Melhorar e consolidar a política de planejamento orçamentário participativo, com a definição de prioridades anuais.
Desenvolver políticas de gestão de pessoas em conformidade com a política nacional de gestão de pessoas	Realizar o desenvolvimento de pessoas da instituição atendendo as políticas nacionais de gestão de pessoas, tendo em vista, o desenvolvimento, a qualificação, a qualidade de vida do servidor.
Implantar e implementar o Sistema de Avaliação Global das Práticas de Gestão do IFB	Estabelecer coletivamente critérios de avaliar de desempenho tanto de servidores quanto de gestores visando a melhoria dos processos de trabalho e o reconhecimento das iniciativas inovadoras.
Elaborar e executar Plano Diretor de Infraestrutura do IFB	Promover a ampliação e a melhoria da infraestrutura do IFB.

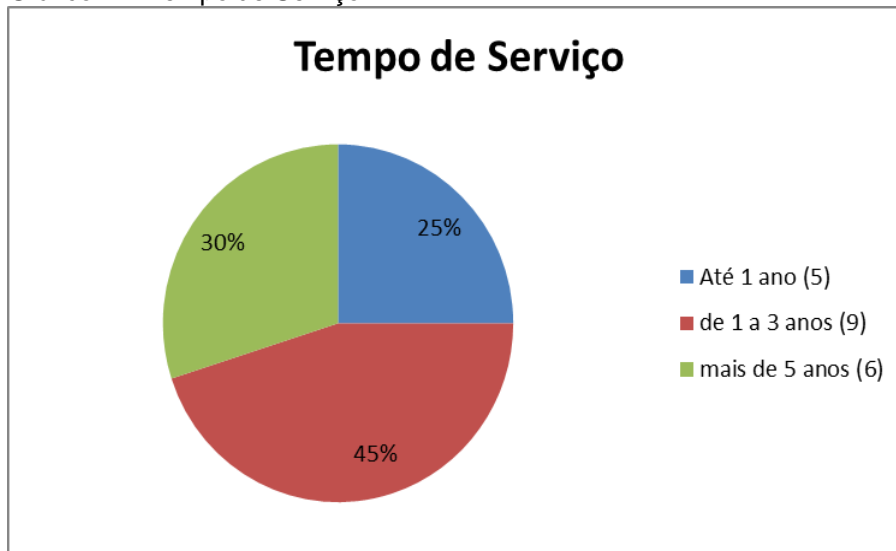
Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018, p. 28 (adaptado).

2.2 Perfil dos Colaboradores do IFB

Para caracterização do perfil dos participantes da pesquisa foram elencados os critérios de tempo de serviço prestado para o órgão, sexo e caracterização do cargo. O perfil predominante do espaço amostral é um servidor

que está na instituição em um período de 1 a 3 anos, do sexo feminino e que ocupa cargo de nível técnico, conforme dados a seguir:

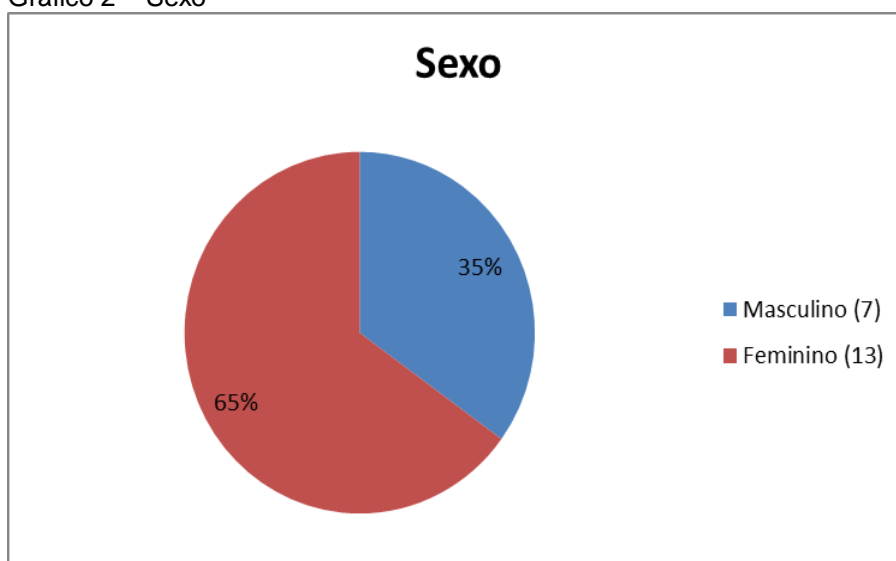
Gráfico 1 – Tempo de Serviço



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

A maioria dos servidores que responderam a pesquisa tem tempo intermediário de prestação de serviços para a Instituição, tempo este razoável para socialização e internalização das atividades, da cultura e do direcionamento estratégico do órgão.

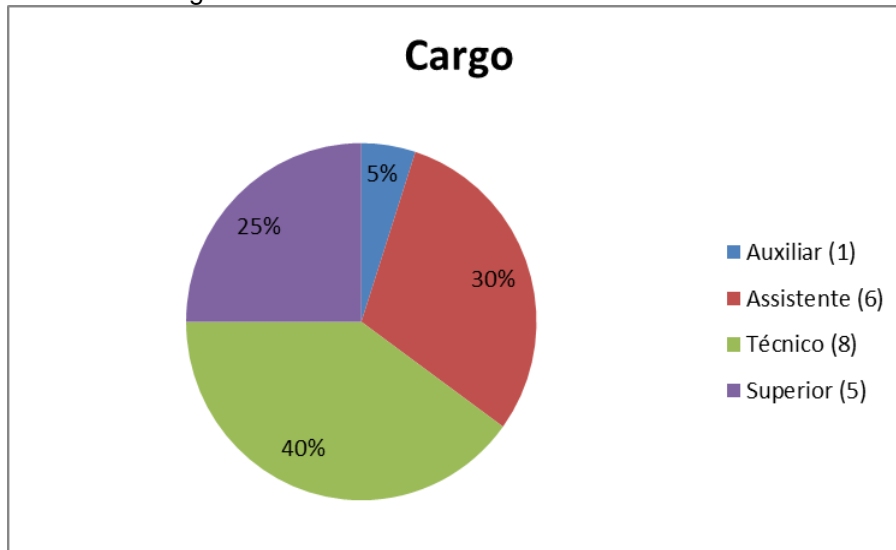
Gráfico 2 – Sexo



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

A maioria das pesquisas respondidas remete a um perfil feminino dominante.

Gráfico 3 – Cargo



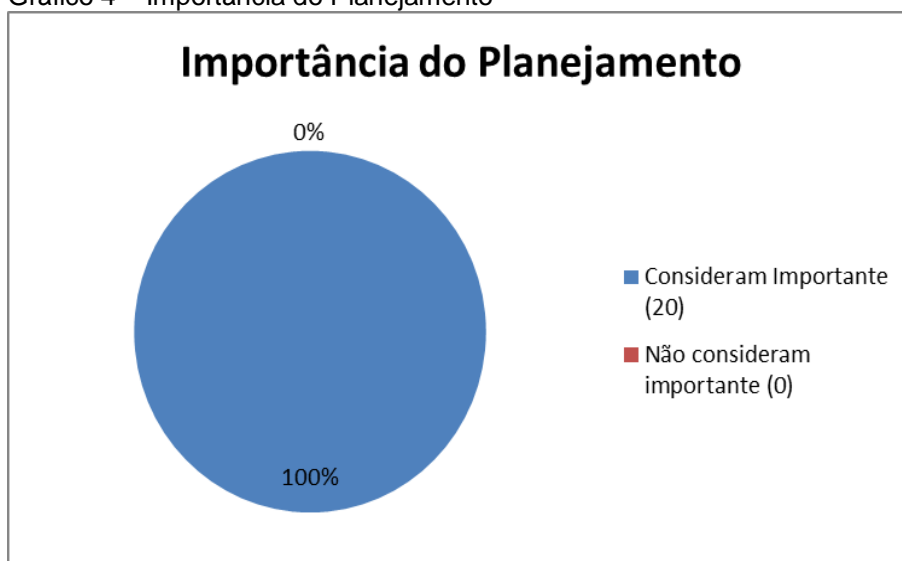
Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Houve uma distribuição razoável entre os níveis dos cargos daqueles que responderam ao questionário, com exceção do cargo de Auxiliar, com apenas 1 representante.

2.3 Sobre o Planejamento

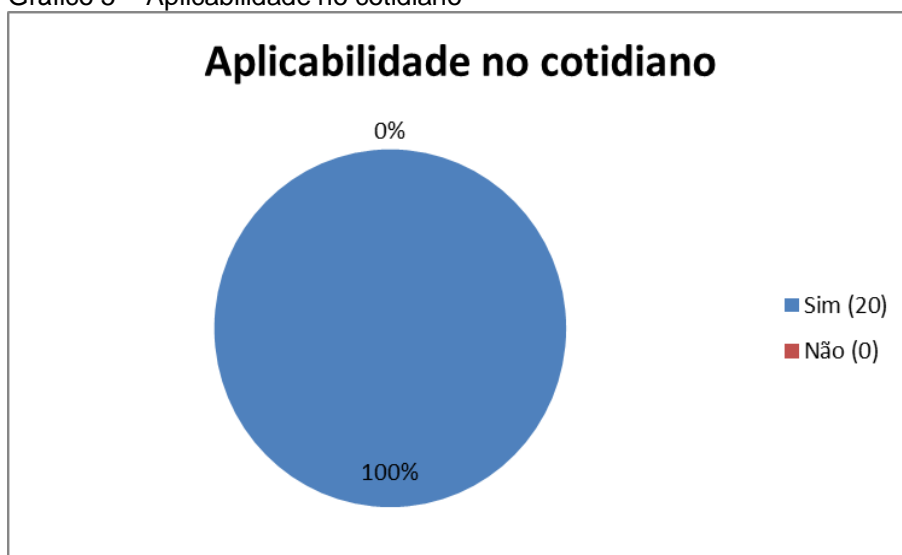
Para os todos servidores do IFB que responderam à pesquisa, o Planejamento é uma atividade importante e é utilizada, de alguma forma, nas atividades desempenhadas por eles, e em sua maioria expressiva (19 deles) consideram que as atividades desenvolvidas em seus respectivos departamentos são baseadas em Planejamento.

Gráfico 4 – Importância do Planejamento



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Gráfico 5 – Aplicabilidade no cotidiano



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

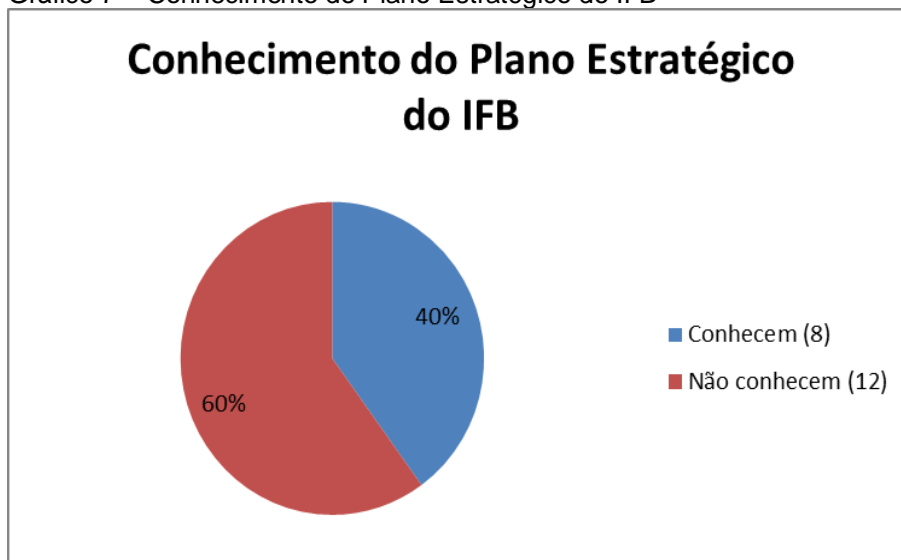
Gráfico 6 – Aplicabilidade no contexto departamental



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Os dados apresentados nos três gráficos anteriores comprovam a percepção da importância do planejamento nos contextos organizacional, departamental e individual.

Gráfico 7 – Conhecimento do Plano Estratégico do IFB



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Um dado controverso e relevante é que mais da metade dos participantes da pesquisa desconhece ou nunca teve contato com o Plano Diretor Institucional do IFB, que representa o Plano Estratégico da Instituição. Esse fato pode impactar na difusão das ações necessárias para cumprimento dos objetivos estratégicos.

Considerando que o PDI é a instrumentalização do plano estratégico do órgão, a falta de afinidade com as suas disposições impacta negativamente na compreensão dos anseios do IFB como instituição bem como da ação esperada dos servidores. A realidade apresentada representa um estrato de uma situação que pode ser comum às demais do órgão, algo que precisa receber maior atenção e cuidados.

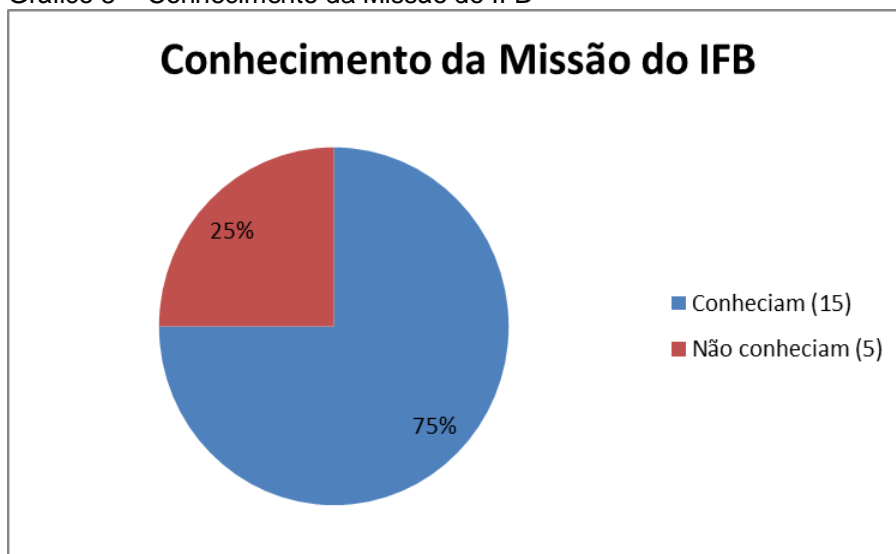
2.4 Sobre a Missão

Ao declarar em sua missão de “oferecer ensino, pesquisa e extensão no âmbito da educação profissional e tecnológica, (...), contribuindo para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável, comprometidos com a dignidade humana e a justiça social” (PDI IFB 2014-2018), o IFB segue um pensamento alinhado ao de Kotler (1980, p. 83) apud Oliveira (1999, p. 71), pois este autor dispõe que “a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço.”.

Em relação ao presente estudo de caso, pode-se concluir que a declaração de missão do IFB atende ao disposto pela literatura no diz respeito ao enquadramento na área na qual ela atua: educação, conforme defendido por Chiavenato (2003) e Oliveira (1999).

A pesquisa revelou que a grande maioria já conhecia a Missão do IFB e que, para os servidores técnico-administrativos do IFB, ela representa fielmente a razão de existir do Instituto, embora uma parcela significativa de 35% acredite que ele não cumpre aquilo que designou como Missão.

Gráfico 8 – Conhecimento da Missão do IFB



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Gráfico 9 – Significado da Missão



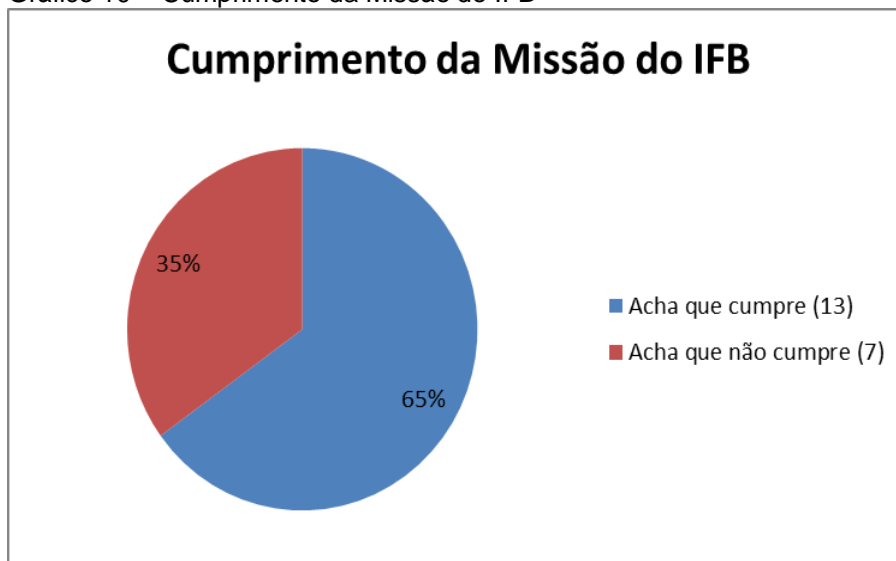
Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Constatou-se que os servidores técnico-administrativos participantes concebem que o significado da missão expressa a razão de existir do Instituto, o que representa a inclusão da compreensão do corpo organizacional no escopo de sua missão e indica, de fato, onde a organização pretende ir.

Contudo, cabe salientar que essa percepção pode ser meramente interpretativa, já que a Missão por si só não constitui o Planejamento Estratégico. Este elemento tem parcela significativa, mas deve ser entendido em conjunto com os demais itens que fazem parte do Plano Estratégico do órgão, presente no PDI 2014-2018.

Percebe-se também, implícito em seu texto, que a missão do IFB engloba seus próprios valores, tais como educação de qualidade, formação cidadã, respeito à dignidade humana, justiça social por meio da promoção da inclusão, inovação e sustentabilidade (desenvolvimento sustentável), coadunando com a importância da missão definida por Tavares (2000).

Gráfico 10 – Cumprimento da Missão do IFB



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Nesse tópico houve uma representação significativa de 35% dos entrevistados que acreditam que o IFB não cumpre sua missão. Essa percepção negativa pode estar relacionada ao amplo escopo de atuação presente na declaração da missão ou a falta da inclusão explícita do corpo organizacional para pertinência do compartilhamento de responsabilidade, cabendo para ratificação essas afirmações uma proposta de estudo direcionada a apontar suas causas.

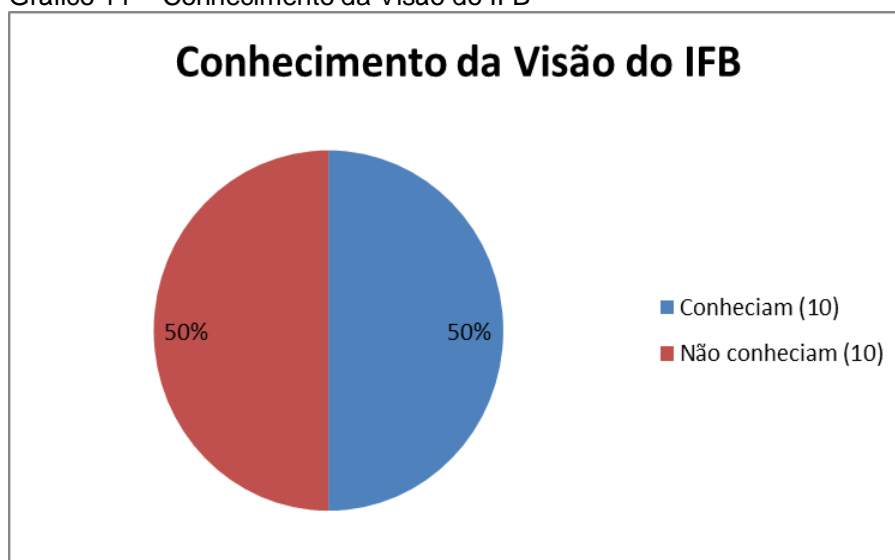
A não inclusão dos servidores nos processos de avaliação das ações ou a falta de disseminação dos resultados intermediários alcançados também podem ser causas que justifiquem essa parcela negativa apresentada neste gráfico.

2.5 Sobre a Visão

O caráter motivacional e estratégico de longo prazo da Visão mostrou-se mais conflitante que o da Missão na percepção dos servidores que participaram da pesquisa. Embora a grande maioria considere a Visão do instituto inspiradora, a metade dos servidores não a conhecia anteriormente e 45% deles não acredita que o IFB conseguirá atingir o que foi determinado na Visão.

Observa-se que em relação ao escopo temporal da Visão do IFB, na data de realização desta pesquisa, não expressa relação de longo prazo – como proposto Oliveira (1999), o que também poderia justificar o índice negativo sobre o alcance da Visão por parte dos servidores pesquisados.

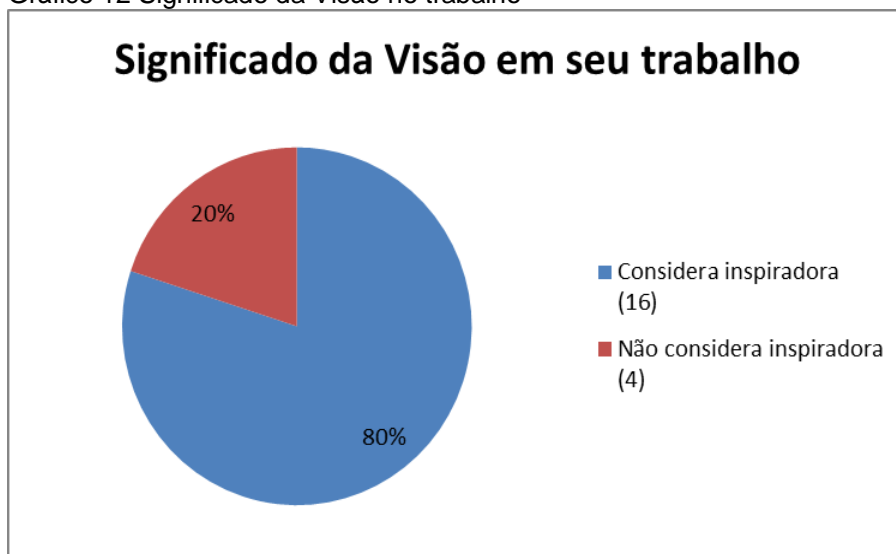
Gráfico 11 – Conhecimento da Visão do IFB



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Em contradição com a sua importância, a Visão era conhecida apenas pela metade dos servidores pesquisados. Isso fere o pensamento da literatura proposta por Chiavenato (2003) pois, para este autor, a visão deve ser a explicação dos esforços e da dedicação de todos aqueles que fazem parte da organização. Se não há conhecimento da Visão, o seu propósito perde a significância.

Gráfico 12 Significado da Visão no trabalho

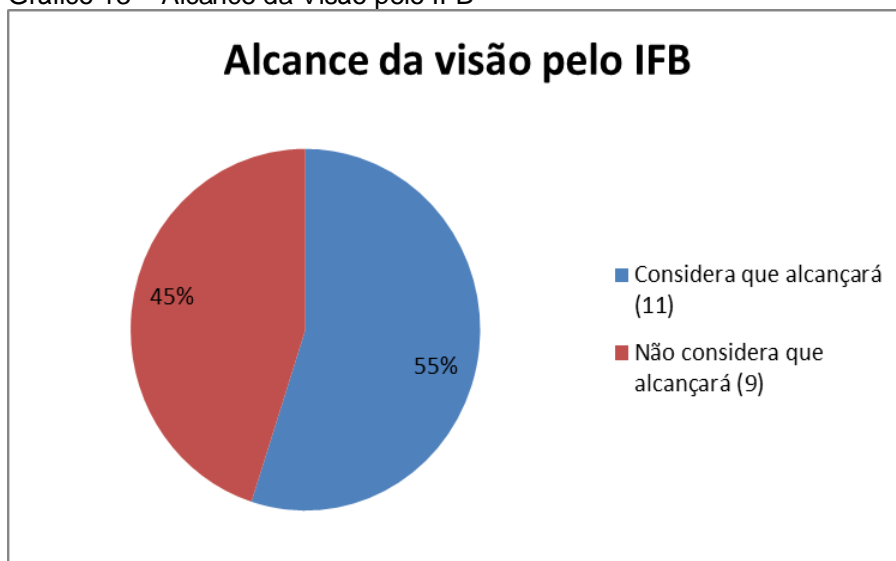


Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Constata-se que a Visão do IFB adere-se à teoria estudada por estar direcionada a um futuro almejado, ser desafiadora e crível e promover a motivação institucional, conforme proposto por Hart (1999), Quigley (1993) e Collins e Porras apud Oliveira (1999) e Tavares (2000), e comprovada pela pesquisa em que 80% dos pesquisados atestam o caráter inspirador da Visão do Instituto.

Embora os servidores atestem que a Visão do IFB simboliza significado importante na motivação profissional, o fato de estes não a conhecerem acaba por provocar a perda da aderência proposta no parágrafo anterior, pois não haveria aplicabilidade na prática.

Gráfico 13 – Alcance da Visão pelo IFB



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

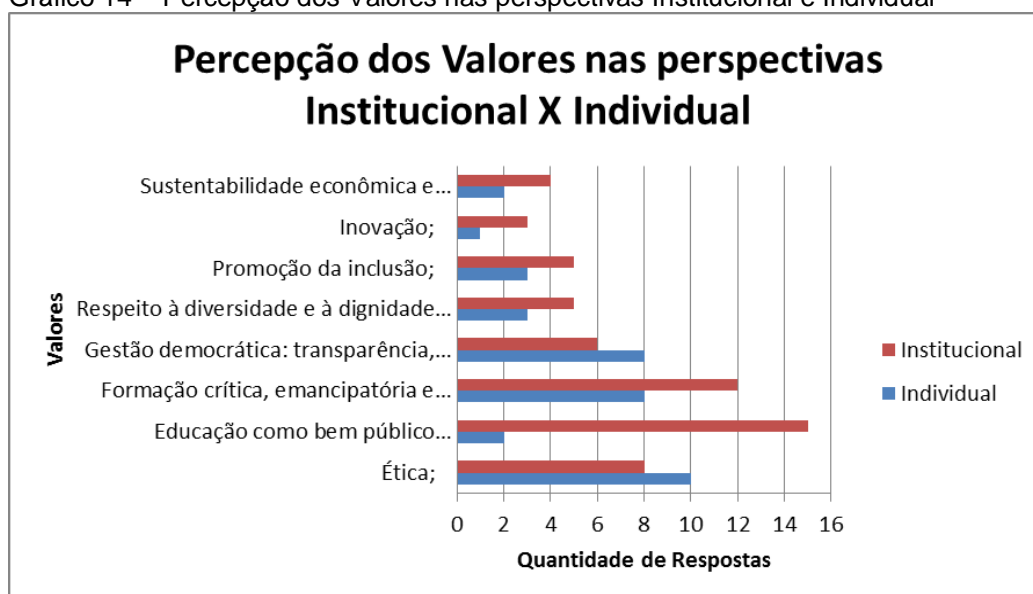
Apesar de sua importância motivacional, metade dos entrevistados não conhecia anteriormente a Visão do IFB - fato que justifica o percentual equivalente (45%) daqueles que acreditam que o órgão não alcançará a Visão proposta. Não é possível concluir, nessa pesquisa, as razões pela qual esses percentuais estão consideravelmente negativos, restando como sugestão uma nova investigação para o tema.

2.6 Sobre os Valores

Na pesquisa foram constatados os Valores que os servidores técnico-administrativos consideram mais importantes tanto para a Instituição em si, quanto para o desenvolvimento de seu trabalho individual, e houve uma correspondência no tocante ao valor designado como Ética. Observa-se que os valores considerados como mais importantes na perspectiva institucional relacionam-se com o disposto a declaração da Missão e com a Visão do IFB em relação ao seu ramo de atuação, que é a Educação e estão de acordo com os exemplos propostos por Chiavenato (2003).

No que diz respeito ao valor identificado como mais importante na perspectiva individual: a ética, ligada à natureza das relações, que funciona como um princípio arraigado na cultura organizacional, expressa pela opinião dos participantes desta pesquisa.

Gráfico 14 – Percepção dos Valores nas perspectivas Institucional e Individual



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Na pesquisa sobre a importância dos valores organizacionais, na perspectiva Institucional – aqueles que os colaboradores consideram mais importante para o IFB – foi solicitada a marcação de três respostas, sendo as mais importantes, em ordem decrescente:

- *Educação como bem público gratuito e de qualidade*, com 15 escolhas;
- *Formação crítica, emancipatória e cidadã*, com 12 escolhas;
- *Ética*, com 8 escolhas.

Na percepção individual – aqueles valores que os colaboradores consideram mais importante para consecução do seu trabalho individual – foi solicitada a seleção de uma resposta, sendo a mais importante:

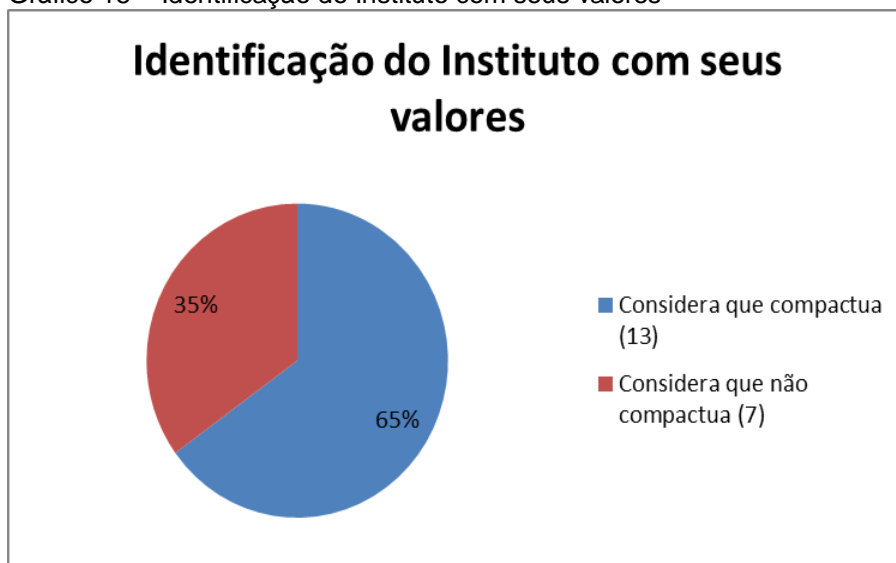
- *Ética*, com 10 respostas.

Há de se considerar que neste ponto houve equívoco na interpretação daquilo que se era requisitado como resposta, na perspectiva Institucional, considerando aqueles que responderam a pesquisa, deveriam ter sido coletadas 60 respostas dentre os itens disponíveis para escolha, porém só foram constatadas 58.

No que diz respeito à perspectiva Individual, deveria haver apenas 20 respostas, porém, houve 37 respostas, com os participantes selecionando mais de uma escolha, divergente daquilo que se pedia no questionário.

Contudo, logrou-se êxito no objetivo de detectar e comparar os valores que os servidores consideram importantes para o IFB como instituição e aquele que eles julgam ser o mais importante no desempenho do seu trabalho: *Ética*.

Gráfico 15 – Identificação do Instituto com seus valores



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Em relação à ótica da identificação do IFB com seus próprios valores, os dados apresentam que apenas 65% dos pesquisados considera que a gestão do órgão compactua com os valores pregados pelo órgão.

Diante dessa análise, os valores propostos pelo IFB corroboram com a teoria proposta neste trabalho, embora esses resultados entrem em conflito com o proposto por Costa (2004) posto que na percepção da maioria dos servidores, os princípios não estão sendo cumpridos e então tornam-se casuais conveniências ou costumes, perdendo o significado proposto por Chiavenato (2003) no que diz respeito ao seu emprego e de estar acima das práticas cotidianas.

Esse resultado remete à questão já pontuada sobre a falta de conhecimento dos servidores sobre o Plano Estratégico do órgão, o que o torna um documento formal sem disseminação prática entre os servidores do IFB

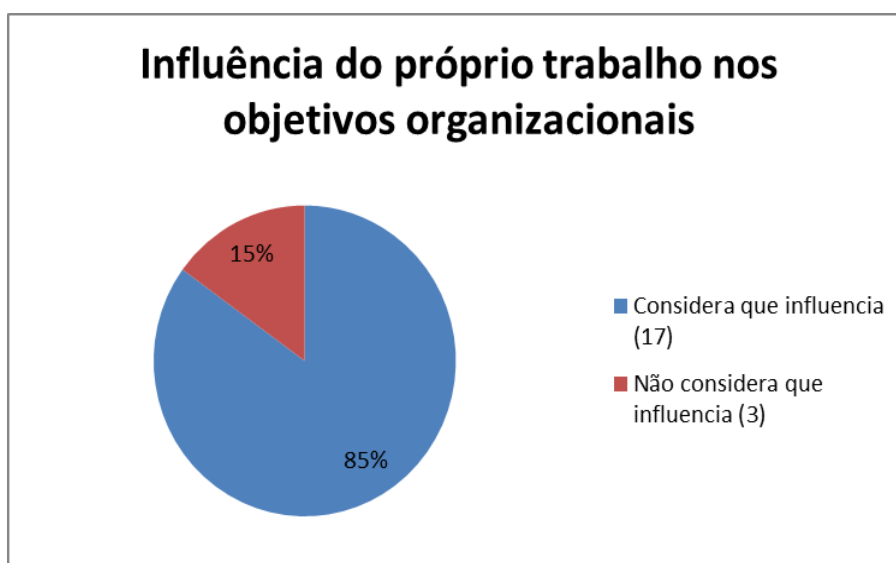
2.7 Sobre os Objetivos

Foram constatados que apenas 15% dos pesquisados não identificam influência dos objetivos organizacionais de gestão no desenvolvimento de seu trabalho, e que 25% deles não se sentem capazes de participar da elaboração de estratégias para alcançar os objetivos traçados pelo órgão.

Pode-se concluir durante a pesquisa que os objetivos organizacionais foram dispostos no Plano Estratégico do Instituto e que eles representam alvos a serem alcançados em diversas áreas de gestão. Nesse trabalho foram considerados apenas os objetivos de gestão dispostos no PDI 2014-2018 do IFB, atendo-se à percepção dos servidores técnicos-administrativos sobre suas interpretações acerca do tema.

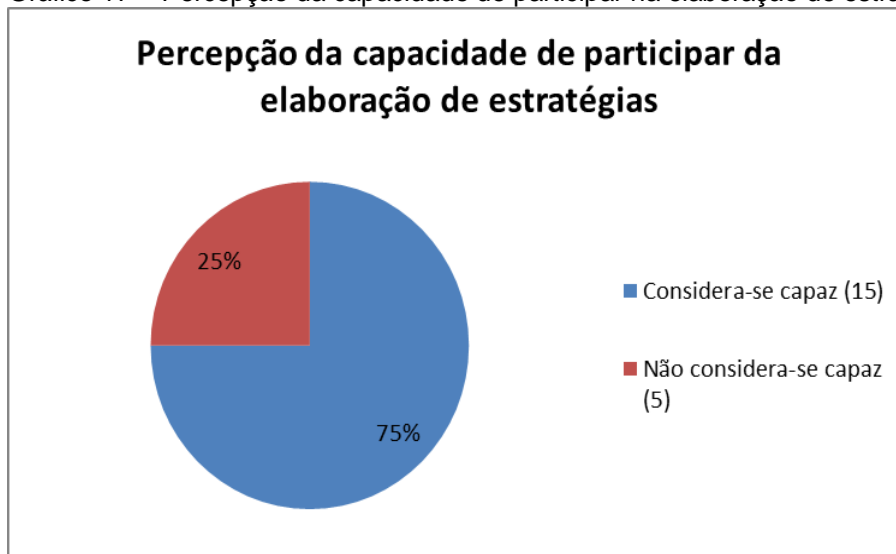
Entretanto, pode-se afirmar que os objetivos do IFB atendem às diretrizes teóricas e, em especial, às funções propostas por Chiavenato (2003) no que diz respeito a representarem uma situação futura almejada (de longo prazo), justificarem as atividades da organização, servirem como padrão e unidade de medida e funcionarem como condensadores de esforços para convergência de atividades e esforços do corpo organizacional.

Gráfico 16 – Influência do próprio trabalho nos objetivos organizacionais



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Gráfico 17 – Percepção da capacidade de participar na elaboração de estratégias



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Foram obtidas da pesquisa realizada informações para se examinar a percepção da atuação do servidor na consecução dos objetivos do órgão em relação à influência destes no trabalho, bem como o processo inverso. A grande maioria 85% acredita que o próprio trabalho influencia no alcance dos objetivos organizacionais e a parcela de 75% considera-se capaz de participar da elaboração de estratégias para consecução dos objetivos organizacionais.

Gráfico 18 – Relação da Missão, Visão e Valores com os Objetivos Estratégicos



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Cabe ainda complementar que, sob a ótica dos servidores técnico-administrativos que responderam a pesquisa, 90% consideram que existe coerência entre os elementos do planejamento estratégico ao perceber que estes influenciam na consecução dos objetivos organizacionais.

No tocante à concepção da relação entre os elementos do Planejamento Estratégico: Missão, Visão e Valores, a grande maioria considera que o conjunto desses fatores influencia no alcance do cumprimento dos objetivos organizacionais, relacionando aos conceitos e definições apresentadas sobre estratégia no item de conceitos centrais do capítulo 1.

CONCLUSÃO

A excelência e a efetividade na prestação de serviços públicos podem ser alcançadas por meio do planejamento estratégico. O delineamento das estratégias e objetivos tornam-se mais viáveis de serem elaborados e efetivamente aplicados caso haja um direcionamento de onde a instituição pretende chegar.

Considerando a premissa anterior, retoma-se a indagação motriz deste trabalho: Sendo o Planejamento Estratégico um componente fundamental para qualquer organização, qual a importância do Planejamento Estratégico do IFB no cotidiano dos servidores técnicos administrativos do Campus Samambaia?

Os elementos de definição estratégica fazem parte da teia do Planejamento Estratégico devem ser coerentes entre si, bem como adequados ao ambiente externo, flexíveis às mudanças, concisos e coerentes com o desenvolvimento e o crescimento das demandas sociais – especialmente no setor público. No caso do IFB, de uma forma geral, existe aderência entre seus elementos e as teorias abordadas e há percepção positiva dessas conexões por parte dos servidores técnico-administrativos.

O reflexo da Missão do IFB em seu ambiente interno possui a incumbência de guiar os colaboradores no desempenho de suas atividades a fim de se atingir um resultado de significado comum, compartilhado por todos os interessados na organização, embora parte deles (35%) acredite que o órgão não cumpre aquilo que definiu como Missão.

A visão organizacional é de forma lúdica expressada como o sonho da organização. Para que ela faça sentido ela precisa ser algo atingível e estar ligada aos fatos da realidade onde a empresa está inserida. Por seu caráter inspiracional de longo prazo, a Visão do IFB precisa receber maior creditação de alcance por parte dos servidores, pois quase metade dos participantes não a considera factível.

Foi possível constatar que os servidores técnico-administrativos têm a percepção acurada da importância do planejamento tanto para o Instituto quanto para o desenvolvimento de seu próprio trabalho. Utilizam-se dos valores do IFB e acreditam, de forma expressiva que existe influência entre os objetivos do órgão e a execução de suas tarefas individuais.

Entretanto, a mera consciência da importância do planejamento estratégico não implica em mudanças significativas de comportamento organizacional em prol dos objetivos almejados pelo órgão. É necessário que seja promovida uma mudança cultural em prol das ações estratégicas e que estas alcancem tanto as áreas-meio quanto as áreas-fins.

O Planejamento Estratégico precisa ser entendido pela organização como um guia para as tarefas executadas pela empresa. Se o planejamento estratégico existe somente no plano estratégico, não é difuso e compreendido pelos atores organizacionais é somente um documento sem qualquer importância.

A falta de conhecimento do Plano Estratégico Institucional pode ser a causa da dissonância entre os aspectos de noção de alcance da visão, da aderência aos valores e do cumprimento dos objetivos pelo IFB. É indicado que o órgão revise a divulgação e a percepção do seu plano estratégico, pois o resultado daqueles que o desconheciam é significativo (40%).

Os resultados apresentados representam um importante indicador para a atenção que o IFB precisa dispensar em relação aos conceitos básicos do seu plano estratégico e respectivos elementos estruturais no que diz respeito a pessoas. Afinal são elas que operacionalizam e fazem com que o órgão possa alcançar seus objetivos e visão de futuro.

Constitui-se que para administração estratégica do órgão ser mais efetiva, é necessário incorporar a participação dos servidores nos processos que envolvem as diretrizes estratégicas, bem como ampliar a disseminação dos elementos do Planejamento Estratégico institucional para garantir a maior efetividade no que diz respeito aos objetivos estratégicos de gestão do IFB.

Para futuras pesquisas sugere-se que sejam investigadas a fundo as razões pelo qual os servidores técnico-administrativos não tem conhecimento do Plano Estratégico do IFB, nem dos seus elementos estratégicos objetos de estudo deste trabalho e ampliação da proposta de pesquisa à área docente.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm >.

Acesso em: 22 nov. 2015

BRASIL. **Decreto-Lei Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a

organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, 1967. Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 22 nov. 2015

BRASIL. Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de

Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, 2008. Disponível

em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>.

Acesso em 8 mai. 2016

CHIAVENATO, Idalberto; Sapiro, Arão. **Planejamento Estratégico – fundamentos e aplicações**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

GARCIA, Ronaldo Coutinho. CARDOSO, José Celso Jr. **Texto para discussão:**

Subsídios para repensar o sistema federal de planejamento. Rio de Janeiro:

IPEA, 2015. Disponível em:

<http://www.campusonline1.ead.uniceub.br/pluginfile.php/29613/mod_assign/intro/Subs%C3%ADdios%20para%20repensar%20o%20sistema%20federal%20de%20planejamento.pdf> . Acesso em: 22 nov. 2015.

IFB. *Institucional*. Brasília, 2015. Disponível em:

<<http://www.ifb.edu.br/index.php/institucional>>. Acesso em 16 mai. 2016.

IFB. **Resolução Nº 35 de 2012**. Brasília, 2012. Disponível em: <

http://www.ifb.edu.br/attachments/article/2985/ORGANOGRAMA_RESOLU%C3%87AO%2035_2012.pdf>. Acesso em 16 mai. 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477296/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em 01 abr. 2016

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**.

2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466115/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

Ministério da Educação. **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

2014 A 2018. Brasília, 2014. Disponível em:

http://www.ifb.edu.br/attachments/article/3933/Plano_de_Desenvolvimento_Institucional_2014_2018_IFB.pdf >. Acesso em: 16 mai. 2016

Ministério do Planejamento. **Almanaque do Planejamento – para entender e**

participar. Brasil. Disponível em: < http://www.planejamento.gov.br/servicos/central-de-conteudos/publicacoes/121107_almanaque_do_planejamento.pdf >. Acesso em: 22 nov. 2015

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico – conceitos, metodologia, práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PALUDO, Augustinho Vicente. PROCOPIUK, Mario. **Planejamento governamental: referencial teórico, conceitual e prático**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: < <http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522488667/pages/0> >. Acesso em: 22 nov. 2015

ROBERT, Michel. **Estratégia – Como empresas vencedores dominam seus concorrentes**. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para vencer!**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNEL, John. **Administração Estratégica – conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A - Questionário

16/07/2016 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFB NO COTIDIANO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO L...

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFB NO COTIDIANO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO IFB CAMPUS SAMAMBAIA – ESTUDO DE CASO

Prezado senhor (a)

Este questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso de MBA em Gestão Pública do UNICEUB.

O objetivo dessa pesquisa é compreender a importância dos elementos Missão, Visão, Valores e Objetivos do Planejamento do IFB nas atividades de gestão do órgão sob a ótica dos servidores técnicos administrativos do Campus Samambaia.

Salienta-se que as informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para análise dos objetivos propostos sem a identificação do nome do respondente. Caso seja de seu interesse, os resultados da pesquisa estarão à sua disposição após a conclusão do trabalho.

A pesquisa é organizada por sessões com respostas objetivas de múltipla escolha ou de seleção, para agilizar seu preenchimento e não tomar muito seu tempo.

Agradecemos sua colaboração.

Seu nome de usuário (2240895@etfbsb.edu.br) será registrado quando você enviar este formulário. Você não é 2240895? [Sair](#)

*Obrigatório

1. Há quanto tempo você é servidor do IFB? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 1 ano
- ☐ de 1 a 3 anos
- ☐ mais de 5 anos

2. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3. Cargo *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Auxiliar
- ☐ Assistente
- ☐ Técnico
- ☐ Superior

SOBRE PLANEJAMENTO

Considerando que Planejamento seja a ação de análise das variáveis que influenciam as ações estratégicas que ajudam a delinear as ações necessárias para se alcançar um determinado objetivo.

16/07/2016 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFB NO COTIDIANO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO I...

4. Você acha que Planejar é uma atividade importante? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

5. Você planeja, de alguma forma, as atividades que desempenha? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

6. Você conhece ou já teve algum contato com o Plano Diretor Institucional do IFB? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

7. As atividades do seu departamento são baseadas em algum tipo de planejamento? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

SOBRE MISSÃO

Considerando que Missão representa o sentido de existir de qualquer organização e que a declaração da missão do IFB é:

"OFERECER ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA, POR MEIO DA INOVAÇÃO, PRODUÇÃO E DIFUSÃO DE CONHECIMENTOS, CONTRIBUINDO PARA A FORMAÇÃO CIDADÃ E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, COMPROMETIDOS COM A DIGNIDADE HUMANA E A JUSTIÇA SOCIAL."

8. Você conhecia a Missão do IFB? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

9. Você acha que a missão do IFB representa a razão de existir do órgão? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

10. Você acredita que o IFB cumpre a sua declaração de Missão Organizacional? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

SOBRE VISÃO

Considerando que a Visão simbolize uma situação futura na qual a organização pretende estar e que a Visão do IFB é:

"ATÉ 2018, CONSOLIDAR-SE NO DISTRITO FEDERAL COMO INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA DE QUALIDADE INCLUSIVA E EMANCIPATÓRIA, ARTICULADA EM REDE E COM A COMUNIDADE."

16/07/2016 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFB NO COTIDIANO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO L.

11. Você conhecia a Visão do IFB? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

12. A Visão do IFB inspira de alguma forma o seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

13. Você acha que o IFB conseguirá alcançar sua visão? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

SOBRE VALORES

Observando que os valores representam as crenças e princípios que servem de base fundamental para execução das atividades cotidianas e que nas assertivas a seguir estão relacionados os valores do IFB.

14. Qual dos valores abaixo você considera mais importante para o Instituto? (Selecione 3 itens) *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Ética
☐ Educação como bem público gratuito e de qualidade
☐ Formação crítica, emancipatória e cidadã;
☐ Gestão democrática: transparência, participação, autonomia, pluralismo e integração
☐ Respeito à diversidade e à dignidade humana
☐ Promoção da inclusão
☐ Inovação
☐ Sustentabilidade econômica e socioambiental

15. Qual dos valores abaixo você considera mais importante para o desempenho do seu trabalho? (Selecione apenas 1) *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Ética
☐ Educação como bem público gratuito e de qualidade
☐ Formação crítica, emancipatória e cidadã
☐ Gestão democrática: transparência, participação, autonomia, pluralismo e integração
☐ Respeito à diversidade e à dignidade humana
☐ Promoção da inclusão
☐ Inovação
☐ Sustentabilidade econômica e socioambiental

16/07/2016 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFB NO COTIDIANO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO L.

16. Você considera que a gestão do órgão compactua com os valores do IFB? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

SOBRE OBJETIVOS

Considerando que os objetivos são situações estratégicas futuras na qual a organização canaliza seus esforços e recursos e que os objetivos do IFB, no âmbito de gestão, são:

*Consolidar a gestão democrática do IFB por meio do fortalecimento dos canais de participação da comunidade interna e externa

*Fomentar e aprimorar o uso da tecnologia da informação e comunicação

*Implantar Orçamento Participativo

*Desenvolver políticas de gestão de pessoas em conformidade com a política nacional de gestão de pessoas

*Implantar e implementar o Sistema de Avaliação Global das Práticas de Gestão do IFB

*Elaborar e executar Plano Diretor de Infraestrutura do IFB

17. Você consegue perceber que seu trabalho auxilia no cumprimento dos objetivos do IFB? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

18. Você acredita que a Missão, a Visão e os Valores influenciam no alcance dos objetivos do IFB? *

Marcar apenas uma oval.


- ☐ Sim
☐ Não

19. Você se sente capaz de participar da elaboração de estratégias para alcançar os objetivos do IFB na área de gestão? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

☐ Envie para mim uma cópia das minhas respostas.

Powered by
 Google Forms

ANEXO A – Resumo de Vagas

Resumo código de vagas

QUADRO DE TÉCNICOS CSAM		
CLASSE	CARGOS	QUANTIDADE
CLASSE – C (podemos ter 8 servidores)		
C	Assistente de aluno	2
	Auxiliar de Biblioteca	3
	Auxiliar em Administração	2
Total		7
CLASSE – D (podemos ter 22 servidores)		
D	Assistente em Administração	8
	Técnico de laboratório	5
	Técnico de TI	2
	Técnico em Contabilidade	1
	Técnico em Eletrotécnica	1
	Técnico em Secretariado	1
Total		18
CLASSE – E (podemos ter 15 servidores)		
E	Administrador	3
	Assistente Social	1
	Auditor	1
	Bibliotecário	2
	Contador	1
	Pedagogo	2
	Programador visual	1
	Psicóloga	1
	Técnico em Assuntos Educacionais	4
Total		16
Total de técnicos adm :		41
Códigos de vagas disponível		
C	1	
D	4	
E		Excedente 01 servidor

ANEXO B – Demais Objetivos Estratégicos IFB

Objetivos Estratégicos do eixo temático de Educação

Assegurar a oferta de ensino médio integrado e PROEJA em todos os <i>campi</i>	Assegurar a oferta do Ensino Médio Integrado e PROEJA em todos os <i>campi</i> do IFB. Para os primeiros cinco <i>campi</i> será de dois anos da aprovação do PDI, para os demais <i>campi</i> , a adequação será de três anos após o ato autorizativo.
Criar e Consolidar o Sistema de Avaliação Global das Práticas Educativas	Estabelecer coletivamente critérios de avaliação de todas as instâncias do IFB, profissionais de educação, alunos, infraestrutura, gestão e egressos, visando a melhoria dos processos de trabalho e o reconhecimento de iniciativas inovadoras.
Integrar o ensino, a pesquisa e a extensão no IFB visando contribuir com o desenvolvimento sustentável do Distrito Federal e o entorno	Criar estratégias de fortalecimento para a integração entre os processos de ensino, pesquisa e extensão com articulação dos sujeitos envolvidos com o trabalho do IFB – gestores, docentes, discentes, comunidade – nos processos de ensino, pesquisa e extensão.
Fortalecer Expandir a oferta de cursos de EPT de forma a alinhar às necessidades de qualificação para o mundo do Trabalho	Estabelecer, no IFB, instâncias de interlocução com os setores produtivos do DF, entorno e comunidade, com vistas a agilizar as definições de ofertas de cursos dos diversos níveis e modalidades de EPT: formação inicial e continuada; ensino médio integrado e PROEJA.
Definir parâmetros de qualidade de educação do IFB	Estabelecer indicadores para análise dos processos e resultados da ação educativa por meio das seguintes dimensões: ambiente educativo, prática pedagógica, avaliação, gestão escolar democrática, formação e condições de trabalho dos profissionais da escola, ambiente físico escolar, acesso, permanência e sucesso na escola, egressos, mundo do trabalho.
Implantar políticas educacionais que visem reduzir a evasão e a retenção dos estudantes	Desenvolver políticas que serão constituídas por equipes que tratem das dimensões individuais, institucionais e sociais.
Implantar políticas de verticalização e de criação de itinerários formativos	Implantar políticas de verticalização e de criação de itinerários formativos.

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018, p. 26 (adaptado).

Objetivos Estratégicos do eixo temático de Relação Institucional

Ampliar o alcance da comunicação visando à consolidação da identidade do IFB perante a comunidade interna e externa	Fortalecer a imagem da Instituição por meio da articulação de suas unidades e consolidá-la perante a sociedade
Ampliar e aprimorar as parcerias institucionais no âmbito local, regional, nacional e internacional	Aumentar as oportunidades de capacitação, qualificação, estágios e intercâmbio para os servidores e estudantes.
Articular ações inter <i>campi</i> e com a rede federal de EPT	Consolidar a ideia de rede interna e externa, diminuindo o impacto de ações isoladas e/ou extemporâneas.

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018, p. 27 (adaptado).